

**Joan Rafel,**  
director de Desarrollo Organizativo  
de **Abertis**

abertis



César Cebolla

Afable, muy conversador y con una amplia visión humanista; así es el director—desde hace dos años—de Desarrollo Organizativo del Grupo Abertis, Joan Rafel, que cuenta con un amplio bagaje profesional. Con anterioridad, Rafel fue director de RR HH de Ficosa Internacional. Actualmente se ha marcado como reto y desafío de su nueva etapa, ni más ni menos, lograr que “los valores vayan siempre por delante de los objetivos” y, en esta línea, “buscar el equilibrio entre la efectividad, que es lo que asegura la supervivencia de la organización, con un sustrato de humanidad”.

# Prendemos compaginar la efectividad de la compañía con un sustrato de humanidad

**Conseguir que las personas que trabajan en Abertis vean satisfechas sus necesidades, tanto las materiales como las de realización personal, es uno de los objetivos que se ha marcado Joan Rafel. En una corporación como en la que él trabaja, el departamento de Desarrollo Organizativo debe dar respuesta a múltiples demandas, y su responsable es muy consciente de que la responsabilidad social corporativa es un factor que tiene que estar siempre presente; porque considera que, al final, las organizaciones existen porque proporcionan un servicio a la sociedad y hay que trabajar para contribuir a este desafío.**

## ¿Cuál ha sido la evolución del departamento de Desarrollo Organizativo en Abertis?

La evolución de esta dirección hay que enmarcarla en el ámbito de la corporación y del propio Grupo Abertis, sobre todo durante los últimos años; ya que ambos asuntos van en paralelo. Ha sido en los últimos dos o tres años cuando ha habido un crecimiento vertiginoso e intenso en nuestra empresa.

Hay que tener en cuenta que cuando me incorporé a Abertis hace dos años, una de las primeras cuestiones que me planteé fue reflexionar, no sólo en clave de función, sino en un sentido más "práctico", de Recursos Humanos. Lo primero que nos planteamos fue saber qué era Abertis, hacia dónde iba, cuál era su modelo de gobierno y qué relación se debía establecer entre el Grupo y las unidades de negocio y la empresa de servicios compartidos que posee. Además, había que pensar en clave de dirección y de función: cuál ha de ser la forma y el contenido que da sentido a esta función. De hecho, en estos momentos, y desde hace unos meses, estamos trabajando para profundizar aún más en lo que significan estos elementos: lo que es la compañía, lo que quiere ser Abertis, cuál es su visión, su misión, sus valores... y cuál es también el marco de relación y gestión en relación a las distintas unidades de negocio y nuestra área.

## ¿Cómo se concreta esta finalidad de su departamento?

Nuestro trabajo es el desarrollo de políticas y normativas que refuercen los objetivos del Grupo y nos ayuden a armonizar aspectos que se consideran que, estratégicamente, conviene que se conviertan en conductas en las que todos participemos. Por este motivo, unas veces se trata de políticas de carácter más general y otras, sobre la base de las peculiaridades y las diferencias de las diversas unidades de negocio, son políticas o normativas más adaptadas a las necesidades de los objetivos de negocios. Algunos de estos principios rectores son los principales elementos de gestión del Grupo; y consideramos que aportan valor añadido el que se practiquen de una manera común.

## ¿Qué políticas han puesto en marcha en los últimos años para lograr estos fines?

En el ámbito de las políticas, y por una cuestión casi natural, las primeras que se desarrollaron fueron aquellas que podían comprometer algún tipo de recurso económico. Entre ellas, una de

las más directamente vinculada a aspectos de Recursos Humanos es la normativa relacionada con oportunidades de nuevos empleos. En una organización compleja como la nuestra, con distintas unidades de negocio y en la que se han ido adquiriendo distintas compañías, ser capaces de que cualquier vacante sea cubierta por un empleado de la propia compañía es una política fundamental desde el punto de vista de gestión de RR HH: por una parte, por las posibilidades que podemos ofrecer a nuestros empleados de evolucionar y de crecer en el marco de una compañía más amplia, más compleja y que probablemente pueda ofrecer más oportunidades ahora que cuando se trataban de unidades de negocio independientes; y, por otro lado, porque eventualmente puede haber situaciones de exceden-

## Nuestro trabajo es el desarrollo de políticas y normativas que refuercen los objetivos del Grupo

te, y también es conveniente regular los eventuales sobredimensionamientos o puestos que, por determinados motivos de crecimiento de la organización, pierden el sentido o han cambiado y se requiere encontrar para esa persona una nueva ubicación.

Dentro de las acciones de alcance global, otra medida que pusimos en marcha fue un trabajo de reflexión sobre lo que es la organización del Grupo. La idea era tener una perspectiva a largo plazo de los objetivos que se plantea Abertis para posteriormente poder comunicar al conjunto de los empleados los aspectos más concluyentes. Y además, en todo este proceso de construcción del Grupo –que se está realizando a una velocidad vertiginosa y con complejidad–, con unidades de negocio del ámbito de las infraestructuras, existe cierta heterogeneidad que implica que el modelo de gestión y de relación entre unos y otros debe estar muy claro. Para ello hay que fijar un marco operacional que nos permita relacionarnos de forma eficiente a través del diálogo y establecer valores y herramientas o procesos comunes que sirvan para la acción del Grupo.

## El nombre de su departamento es una excepción dentro del sector, ¿a qué se debe?

Responde a una situación coyuntural. En el momento en que se puso en marcha este concepto de Grupo, lo más relevante desde el punto de

vista de la función era el desarrollo de la organización. Es un proceso en el que se persigue desplegar este concepto, armonizar, conseguir que funcionen bien tanto las relaciones entre las distintas estructuras organizativas y las personas, como la integración de nuestras nuevas compañías en este conglomerado. Eso fue lo que motivó la denominación del departamento, aunque desde el punto de vista de contenidos se aproxima más a lo que podemos entender como un departamento de Recursos Humanos, de Relaciones Humanas o de dirección de Personas.

Entiendo que en el origen estaba este factor, pero en este momento lo más relevante es ver cómo podemos ir desplegando dicho concepto en el terreno de lo práctico de la manera más armónica posible.

## ¿Cómo está estructurada la dirección de Desarrollo Organizativo?

Aparte de lo que es la visión y la misión que esta función tiene en relación con las distintas unidades de negocio, disponemos de una estructura para apoyar este despliegue y una persona en el equipo que se encarga más de aspectos de desarrollo de proyectos corporativos o de recursos humanos en el ámbito corporativo. En estos momentos, mientras una persona está implantando el sistema de formación de recursos huma-

nos del Grupo, otra puede ser la encargada de la revisión de la base de talento de la compañía y el posterior desarrollo del potencial directivo interno, o de los planes de sucesión, o del mapa de puestos clave, o –como hicimos el año pasado– de la relación de nuestra estructura global de puestos para tener un lenguaje común, por las utilidades que pueda tener desde la perspectiva de compensación o de la del posterior desarrollo de perfiles de puestos y competencias.

Al mismo tiempo, nosotros cubrimos una función importante en lo que se refiere a la corporación en la empresa de servicios compartidos y algunas unidades de negocio cuyas cabeceras no tienen una gran estructura, por lo que asumimos la gestión directa de los recursos humanos. Por lo tanto, también hay en el equipo una persona que se dedica al apoyo desde la visión de relaciones humanas de estas estructuras organizativas con una visión de RR HH clásica, ya que estas organizaciones tienen unas necesidades de selección, de formación, o de desarrollo que han de ser atendidas.

Hay otra persona que está adscrita a los temas de selección y formación, y recientemente hemos incorporado a alguien para la implantación de SAP de Recursos Humanos, que tenía unas necesidades importantes tanto de implantación, como de desarrollo y mantenimiento. Además, actualmente estamos buscando un responsable de

Compensación y Beneficios. Es un puesto que ha salido publicado internamente y que confiamos en cubrir rápidamente. Y probablemente también acabemos buscando apoyo en todo lo relacionado con la gestión del conocimiento y de comunicación interna.

No queremos ser una estructura que crezca mucho más, al final calculamos que seremos unas siete u ocho personas. Además, hay que tener en cuenta que disponemos de direcciones de Recursos Humanos en cada una de las unidades de negocio dotadas para poder hacer frente a la labor desde un punto de vista más global. Por lo tanto, nuestra acción está enfocada a elementos más estratégicos o generales. La relación entre estos equipos ubicados en las unidades de

**¿Cómo afrontan en Abertis la cuestión tan de moda de la responsabilidad social corporativa?**

En Abertis le concedemos una enorme trascendencia y relevancia al tema de los valores. Una de nuestras misiones más importantes es asegurar que los valores del Grupo estén arraigados y que se trabaja para su desarrollo en todos los niveles dentro del marco de las distintas compañías. De este modo, además de ir clarificando y definiendo todos estos elementos fundamentales, está el trabajo de intentar garantizar que dichos valores estén interiorizados en las distintas herramientas de gestión de la compañía. Que éstos se utilicen en los procesos de selección de personal, de evaluación de los trabajadores, de toma de decisiones en cuanto a en qué tipo de

**¿Cuáles son los retos de futuro en Abertis desde la perspectiva de los recursos humanos?**

Lo que le gustaría conseguir al departamento de Desarrollo Organizativo de Abertis es ayudar en este proceso por conseguir la visión marcada del Grupo. Desde la perspectiva de las personas, intentamos desarrollar un modelo que busque la efectividad de la compañía, pero con un sustrato de humanidad. Entender que las compañías deben obtener una serie de resultados que van más allá del resultado económico y del éxito. Hay otras necesidades superiores que son las que las organizaciones reflejan en su visión de lo que quieren lograr. Evidentemente queremos trabajar por ello desde la base de la humanidad, de la búsqueda de lo que es la satisfacción de las necesidades del individuo, de su bienestar en relación con la empresa; y con un sustrato de aprendizaje y de mejora continua como elemento catalizador de este desarrollo personal dentro de la compañía. Éste es nuestro desafío, que no es poco.

A veces tendemos a justificar nuestro trabajo sobre la base de que son aspectos de actividades o de medios, pero olvidándonos de qué queremos lograr con nuestra labor. En este caso nuestro objetivo es conseguir que las personas que están trabajando en nuestra compañía vean satisfechas todas sus necesidades; no exclusivamente las de tipo material –que seguramente son las básicas, las que están en la base de la relación entre las personas y el trabajo–, sino también las del ámbito emocional y de realización personal. Trabajar en este empeño es nuestro desafío, y entender que al final las organizaciones existen porque dan un servicio a la sociedad, sirven a alguna necesidad dentro del entorno social, más allá de que en su base pueda haber un tipo de interés egoísta en su justificación. Al final este egoísmo se acaba transformando en servicio.

También hay que saber trasladar, saber “vender”, esta misión que está cubriendo toda organización y que las personas que estamos trabajando contribuimos a producir este pequeño aporte de bienestar en la sociedad. Es parte de nuestro servicio ayudar a que las personas puedan desarrollar lo mejor que tienen en su interior, sus capacidades...

Hay que buscar el equilibrio entre la efectividad, que es lo que asegura la supervivencia de la organización, con un sustrato de humanidad. Los valores siempre van por delante de los objetivos. Ésta es una máxima de la filosofía de nuestro trabajo en una compañía como la nuestra que aspira a crecer, a proyectarse en el futuro, a poder tener un impacto social y contribuir a la mejora de la sociedad ■

[marcosgonzalez@custommedia.es](mailto:marcosgonzalez@custommedia.es)

**Una de nuestras misiones más importantes es asegurar que los valores del Grupo estén arraigados en todos los niveles de la compañía**

negocio y la corporación se lleva a cabo en el Comité de Recursos Humanos, que es un foro de coordinación y de reflexión.

**¿Recurren a proveedores externos?, ¿en qué ocasiones y con qué criterios los escogen?**

Nuestra filosofía es apoyarnos en colaboradores externos sólo cuando estamos resolviendo determinados procesos. Son *partners* externos que nos proporcionan apoyo técnico o de horas de trabajo que nosotros no tenemos y de las que ellos nos pueden proveer.

Los criterios de selección de estos proveedores son amplios y dependen de cada proyecto. En cualquier caso, lo que es obvio es que uno de los primeros criterios es que dependiendo de los objetivos de aquel proyecto, la persona o compañía que te ha de dar apoyo debe tener las competencias técnicas y humanas para poder afrontarlo correctamente. Pero, en general, en lo que es la contratación de terceros nuestras normativas establecen la necesidad de estudiar distintas ofertas, hay unas directrices de toma de decisiones basadas en los elementos principales, en lo que se busca en el proyecto; y aparte de estas características competenciales, de capacidad de la organización de ofrecerá el servicio que estás demandando, es importante que sus prácticas como compañía estén en consonancia con nuestra manera de entender el trabajo.

circunstancias incorporamos nuevos negocios a nuestro Grupo... Lo verdaderamente importante, una vez establecidos cuáles son estos valores, es conseguir que sean un elemento que sirva para modelar el desarrollo de toda la empresa.

En este sentido, Abertis posee un área específica de Responsabilidad Social Corporativa, ya que es un aspecto al que la compañía concede gran importancia. En la misión y la función del Grupo está la búsqueda de un equilibrio entre todos los elementos, tanto desde el punto de vista del desarrollo como del social. Hay que tener en cuenta que nosotros nos movemos en el ámbito de las infraestructuras, que son elementos muy básicos que pueden favorecer el crecimiento económico –y con él, el desarrollo social–, y por tanto nuestra labor tiene un impacto sobre este desarrollo; y es fundamental entender esto, como también lo es el comprender que con nuestro negocio el diálogo es una de las mejores maneras para llevar a cabo los propósitos de nuestra compañía. Y el diálogo aplicado tanto a las relaciones con las administraciones –uno de nuestros prescriptores– como con la sociedad, con los empleados y con los clientes. Es capital entender el papel que juega el diálogo en nuestra relación con el entorno en un sentido amplio.

al detalle

**Diálogo y RSC**

- Joan Rafel lleva dos años trabajando en Abertis.
- La dirección de Desarrollo Organizativo está en proceso de expansión y espera completarse con dos personas más.
- Abertis escoge a sus proveedores externos teniendo en cuenta que sus prácticas como compañía estén en consonancia con su manera de entender el trabajo.
- La corporación cuenta con responsables de RR HH en cada una de las unidades de negocio.
- Rafel considera que el diálogo es la mejor manera de llevar a cabo los propósitos de la compañía.

